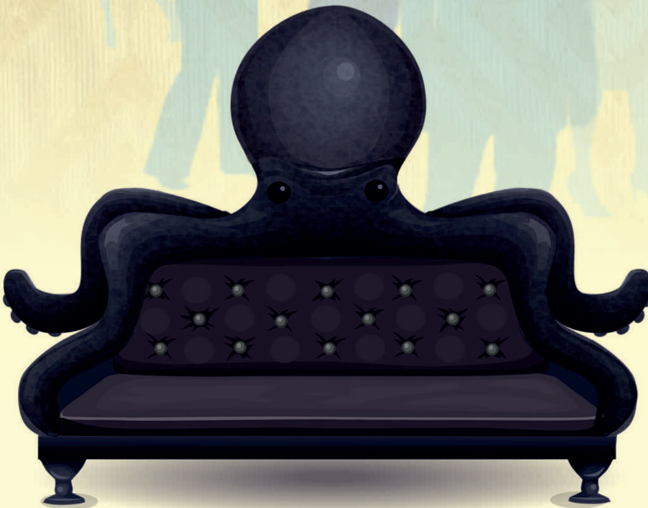
Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H., M.H., M.M., Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H., M.Si.

PERILAKU ORGANISASI *dan* KEPEMIMPINAN



EDISI REVISI




YAYASAN
INDRA EDUCATION COLLEGE

PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

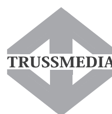
EDISI REVISI

PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

EDISI REVISI

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.

Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.



Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

I. Organisasi II. Leadership III. Teks

PERILAKU ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

EDISI REVISI

Penulis:
Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.

Editor/ Penyunting:
Minan Nuri Rohman

Penyelaras Akhir:
M. Aqibun Najih

Cover & Layout:
st. Navisah

Penerbit:
Trussmedia Grafika
Jl. Dongkelan No. 357 Krapyak Kulon,
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone. 0821 34 797 663
Email: one_trussmedia@yahoo.com

Cetakan Edisi Revisi, Agustus 2015
viii + 78 ; 14 x 20,5 cm
ISBN: 978-602-0992-47-1

KATA PENGANTAR

Fenomena tingkah laku pasti ditemui dalam suatu organisasi. Perwujudan perilaku manusia dan kelompok dalam suatu organisasi merupakan cerminan komponen yang mempengaruhi perilaku manusia dalam keorganisasian. Pada hakekatnya, kepemimpinan adalah gaya yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin (*leader*). Kepemimpinan (*leadership*) dalam arti yang luas didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya.

Buku berjudul "*Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan*" merupakan ikhtiar penulis berusaha menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan kepemimpinan. Buku sederhana ini terdiri dari tiga (3) bab; *Pertama,* Perilaku organisasi, dalam bab ini antara lain penulis mulai menjelaskan tentang hal-hal dasar terkait perilaku manusia dalam organisasi,

karakteristik dan perilaku manusia hingga pembahasan terkait kepribadian (Personality). *Kedua,* Kepemimpinan dalam organisasi, dalam bab ini penulis menjelaskan gambaran umum seorang pemimpin dan fungsi kepemimpinan serta perkembangan teori kepemimpinan *(leadership). Ketiga,* Pemahaman kepemimpinan situasional terhadap perilaku bawahan.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada segenap pihak yang telah memberikan dukungan, baik itu materiil maupun non materiil hingga terwujudnya buku sederhana ini yang mengulas hal-hal terkait organisasi dan kepemimpinan. Penulis menyampaikan permohonan maaf jika dalam penulisan buku ini dijumpai kesalahan dan *khilaf.* Saran dan masukan dari para pembaca sekalian, terkait materi dalam buku ini untuk penyempurnaan di kemudian hari selalu penulis nanti.

Kepada Allah SWT secara khusus penulis mengharapkan ramat dan ridho-Nya agar penulis dapat tekun dan produktif dalam mengeksplorasi ide dan gagasan hingga menjadi suatu karya ilmiah yang menginspirasi dan bermanfaat untuk masyarakat luas, Amin.

Pekanbaru, Agustus 2015

PENULIS

DAFTAR ISI

BAB I

PERILAKU ORGANISASI

A. Perilaku Manusia dalam Keorganisasian

Dari kerangka dasar mengenai perilaku organisasi ada tiga komponen yang mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian : Karakteristik pribadi, latar belakang pribadi, pengalaman masa lalu.

1. Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi manusia dibentuk dri nilai agama, etnis dan tradisi. Nilai agama, sangat besar pengaruhnya kepada kepribadian manusia. Manusia tidak bisa menjalani kehidupan yang lebih baik atau mencapai sesuatu yang bermanfaat bagi kemanusiaan dan peradaban manusia, tanpa memiliki keyakinan terhadap nilai agama. M. Muthanhari, berpendpat, "keyakinan agama dapat menciptakan kebahagiaan, kegembiraan,

memperbaiki hubungan sosial manusia (1922:86)". Bahkan Surjono Soekanto mengatakan, "berbagai agama dn mazhab-mazhab didalam agama melahirkan pula kepribadian yng berbeda-beda dari umat manusia (1991:207)". Didalam lingkungan keluarga atau sekolah manusia mendapatkan pengetahuan agama, bahkan juga dilingkungan masyarakat (misalnya : ditempat-tempat ibadah).

Etnis, dapat pula mempengaruhi kepribadian manusia. R. Mahdi Salvatore menyatakan, "Kepribadian manusia, kecenderungan dan perangai sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, faktor sosial, kebudyaan dan lingkungan (Gibson, 1992:63)", Sondang P. Siagian, berpendpat, "faktor keturunan ini adalah segala hal yang oleh seseorang dibawa sejak lahir dan bahkan merupakan warisan dri kedua orang tuanya, misalnya sifat marah, dan kecerdasan (1991:54)". Etnis yang berbeda, dapat menimbulkan karakteristik yang berbeda masing-masing orang. Melayu misalnya, dianggap sebagian orang mempunyai sifat malas bekerja atau orang Cina dapat dianggap punya sifat bekerja atau ulet. Sejalan dengan pernyataan diatas, Onong Uchjana Efendy juga menyatakan, "Sifat tabiat manusia yakni pembawaan sejak manusia dilahirkan merupakan warisan dari orang tuanya (heredity) dan dari nenek moyangnya (1986:54)".

Selain nilai agama dan etnis, "karakteristik individu dapat pula dipengaruhi budaya dan tradisi mereka. Sehingga tutur kata maupun cara berinteraksi (bergaul) diantara individu kelihatan corak dan perbedaan (Soebagio Sastrodiningrat:

1986:1.2)". Soerjono Soekanto, menyatakan "dalam setiap masyarakat, akan dijumpai suatu proses, seorang anggota masyarakat yang baru (seorang bayi) akan mempelajari norma-norma dan kebudayaan masyarakat dimana ia menjadi anggota (processocialization) (1991:204)". Kebudayaan mempunyai fungsi yang sangat besar bagi manusia, demikian pula nilai-nilai tradisi dapat mengatur agar manusia mengerti bagimana seharusnya bertindak, berbuat dan menentukan sikapnya kalau berhubungan dengan orang lain. Manusia tumbuh dewasa dalam suatu budaya, yang merupakan lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan dan prakatek yang diciptakan manusia sebagai suatu tradisi. Budaya adalah perilaku konvensional masyarakatnya, dan ia mempengaruhi semua tindakan, meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Keith Davis, berpendapat "orang-orang belajar untuk bergantung pada budaya mereka. Budya memberikan stabilitas dan jaminan bagi mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat mereka dan mengetahui cara menanggapinya (jilid I, 1992:46)". Dari beberapa kenyataan terhadap pembentukan karakteristik manusia.

2. Latar Belakang Pribadi

Latar belakang pribadi manusia dapat dibentuk dari nilai-nilai agama dan etnis. Selain itu dapat dipengaruhi lingkungan dan pendidikan. Yang dimaksud dengan lingkungan disini adalah situasi dan kondisi yang dihadapi oleh seseorang pada masa muda dalam rumah, disekolah dan lingkungn masyarakat dekat

yang dilihat dan dihadapinya sehari hari. Sedangkan pendidikan adalah usaha sadar dan sistematis yang berlangsung seumur hidup dalam rangka mengalihkan pengetahuan oleh seseorang kepada orang lain, bersifat formal maupun non formal (Sondang P. Siagian, 1991:54-57)".

Para ahli telah yakin bahwa perilaku seseorang setelah dewasa banyak dipengaruhi oleh kondisi alam rumah tangga. Jika seseorang yang dibesarkan dalam rumah tangga yang bahagia, pola perilaku seseorang akan bersifat "baik", misalnya : peramah. Sebaliknya, keluarga yang miskin orang tuanya sering bertengkar atau karena keluarga yang kurang melaksanakan nili-nilai agama, maka sukar diharapkan orang tersebut menumbuhkan kepribadian yang positif. Misalnya : orang itu akan bersifat egois begitu besarnya peranan keluarga, W.A Gerungan menyatakan "didalam lingkungan keluarga manusia pertama-tama belajar memperhatikan keinginan-keinginan orang lain, belajar bekerja sama, bantu membantu, dengan kata lain manusia pertama-tama memegang peranan sebagai mahluk sosial yang memiliki norma-norma dan kecakapan-kecakapan tertentu dalam pergaulannya dengan orang lain (1991:180-181)".

Pendidikan dapat pula mempengaruhi perilaku individu. Pendidikan yang bersift formal dapat ditempuh dri tingkat taman kanak-kanak hingga (bagi sebagian orang) perguruan tinggi. Dipihak lain, pendidikan yng sifatnya non formal dapat terjalin dimana saja. Dalam pada itu kiranya disadari pula

bahwa sasaran pendidikan saja. Salah satu bagian yang teramat penting dri upaya pendidikan adalah pembinaan watak, termasuk pendidikan agama.

3. Pengalaman Masa Lalu

Yang dimaksud dengan pengalaman disini adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya dalam perjalanan hidupnya (Sandang P. Siagian, 1991 :60). Bertitik tolak dari pengertian tersebut dapat dikatakan bhwa pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku yang bersangkutn. Misalnya, apabila seseorang pada waktu kecilmengalami suatu peristiwa pahit seperti hidup dlam keluarga yang tidak bahagia, maka tidak mengherankan apabila setelah dewasa orang tersebut akan menunjukkan sikap keras, agresif dan sebagainya. Sesungguhnya amat penting mendapat perhatian dalam hubungan ini adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, apakah pengalam itu pahit atau manis. Pengalaman seseorang disekolah, dalam pergaulan sehari-hari diluar rumah dan diluar sekolah, pengalam dalam pergaulan sosial, pengalaman dalam biudang keagamaan dan peristiwa yang mungkin pernah dialaminya pada organisasi lain pun akan turut membentuk pola perilaku seseorang.

Sejalan dengan uraian diatas, Paul Hersey dan Ken Blachard mengatakan" harapan dan keinginanan adalah persepsi atas kemungkinan pemenuhan kebutuhan tertentu dari seseorang berdasarkan pengalaman masa lampau.

Pengalaman boleh aktual atau berasal dari orang lain. Pengalaman yang tidak dialami sendiri berasal dari sumber-sumber yang dipandang sah, seperti orang tua, kelompok sekerja, guru, buku-buku atau majalah berkala (1992:27)".

Selanjutnya ada tiga (3) komponen yang mempengaruhi organisasi : Keadaan lingkungan, teknologi dan kemampuan, dan strategi.

1. Keadaan Lingkungan

Keadaan lingkungan sangat mempengaruhi organisasi. Yang dimaksud lingkungan disini terutama sistem sosial, termasuk bagian-bagiannya seperti, ideologi, sistem politik, sistem ekonomi, sistem sosial budya, sistem hukum, sistem pertahanan dan kemanan dan sistem agama. Selain itu juga lingkungan alam (catatan kuliah dari Bay Suryawikarta, 1993). Semuanya sistem sosial dan keadan alam akan memberikan fungsi-fungsinya kepada organisasi.

Sondang P. Siagian, berpendapat "yang dimaksud lingkungan adalah totalitas keadaan dan faktor yang mempunyai dampak tertentu terhadap organisasi. Komponen-komponen lingkungan itu terdiri dari : Faktor ekonomi, sosial, fisik, politik dan teknologi (1991:30-31)".

Semua organisasi beroperasi dalam lingkungan luar. Organisasi tidak berdiri sendiri. Suatu organisasi, seperti pabrik atau sekolah, tidak dapat menghindar dari pengaruh luar. Lingkungan luar mempengaruhi sistem, struktur, proses

dan perilaku organisasi. Oleh sebab itu, lingkungan luar harus dipertimbangkan untuk menelaah perkembangan organisasi.

2. Teknologi dan Kemampuan

Teknologi menyediakan sumber daya yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka lakukan. Mereka tidak dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong. Jadi mereka mendirikan bangunan, merancang mesin, menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya. Teknologi yang besar berguna bagi sarana yang memungkinkan manusia melakukan lebih banyak pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Begitu besarnya pengaruh teknologi pada suatu organisasi, sehuingga akhirnya dapat berakibat positif dan negatif. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Keith Davis, “dengan laju perkembangan yang tidak berubah selama masa kerja seorang pegawai. Teknologi tidak merusak pekerjaan selama-lamanya, tetapi teknologi memang menciptakan berbagai pekerjan yang sering kali tidak dapat dilakukan pegawai karena belum siap. Oleh karena itu teknologi menimbulkan rasa tidak aman, stres, kecemasan dan kemungkinan pemberhentian dikalangan pegawai (Jilidnya II, 1992:17)”.

Kiranya amat sukar untuk membayangkan adanya segi kehidupan organisasional yang tidak dipengaruhi oleh faktor teknologi. Segi fisik dari organisasi, seperti gedung dan sejenisnya, jelas dipengaruhi oleh teknologi. Sarana

angkutan adalah produk teknologi. Proses produksi barang atau jasa pasti sangat dipengaruhi oleh tingkat teknologi yang dipergunakan. Kegiatan-kegiatan perkantoran pun semakin lama semakin di pengaruhi oleh kemajuan di bidang teknologi. Alat-alat dan mesin-mesin kantor pun semakin banyak yang mulai mempergunakan teknologi. Pengelolaan kepegawaian, pengelolaan keuangan dan pengendalian inventaris merupakan aspek-aspek operasional organisasi yang sudah lama dilakukan dengan memanfaatkan teknologi komputer.

Selain dari teknologi, organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan tenaga manusia, modal sebagai sumber, sarana dan prasarana kerja. Karena maju mundurnya organisasi sangat tergantung kemampuan manusia mengelolanya, kesediaan modal dan ditambah lagi dukungan dari sarana dan prasaran organisasi.

3. Strategi

Yang dimaksud dengan strategi disini adalah "peta perjalanan yang menunjukkan arah yang seyogyanya ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya dan juga senafas dengan palsafah yang dijadikan landasan hidup dalam masyarakat (Sondang P. Siagian, 1991:79)".

Dengan demikin jelas bahwa konsepsi strategi salah satu alat yang tersedia bagi manajemen puncak untuk menghadapi segala perubahan yang terjadi, baik yang sifatnya eksternal terhadap organisasi maupun yang sifatnya internal.

Setiap organisasi memerlukan kebijaksanaan dan strategi organisasional yang memungkinkan melakukan usaha untuk menghadapai masalah, tantangan, gangguan, hambatan dan ancaman yang mungkin timbul serta semakin mampu memanfaatkan berbagai kesempatan yang tersedia, maka logis pula untuk menerima pandangan bahwa analisis dan perumusan kebijaksanaan dan strategi itu harus dilakukan dengan baik. Dengan perkataan lain, usaha meningkatkan efektivitas organisasi bukanlah usaha sampingan melainkan usaha sadar yang dilakukan secara terus menerus. Strategi organisasi sangat mempengaruhi susunan hirarki, tugas-tugas, pekerjan-pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, reward sistem, sistem pengendalian dan sebagainya dari organisasi. Oleh karena itu suatu strategi yang tepat sangat diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pada akhirnya manusia dan organisasi dalam kedaan saling berhadapan,.apabila, manusia membawa karakteristik pribadi, latar belakang pribadi dan pengalaman masa lalu kedalam tatanan organisasi. Organisasi yang juga merupakan lingkungan bagi manusia telah menerima pengaruh pula dri keadaan lingkungan, teknologi dan kemampuan dan strategi. Ini berarti bahwa manusia dan lingkungannya yaitu organisasi menentukan perilaku keduanya secara langsung. Implikasi kedalam diri manusia, organisasi memberikan jawaban (response) terhadap stimulus yang timbul. Apabila pencerminan komponen-komponen yang mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian berinteraksi dengan

pencerminan komponen-komponen yang mempengaruhi organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Ini sesuai pula dengan pendapat yang dikemukakan Bay Suryawikarta, bahwa “Perilaku didefinisikan sebagai tudi mengenai perilaku individu dan kelompok dalam organisasi dan penerapan dari pengetahuan tersebut, mengacu kepada perilaku organisasi.

B. Karakteristik dan Perilaku Bangsa Jepang

Hesseling atas dasar penemuan Takeo Doi *(psychiatrist)* Jepang mengungkapkan ada beberpa konsep yang menggambarkan interaksi masyarakat Jepang didalam dan diluar kelompoknya. Dalam model dunia manusia Jepang, dikenal adanya Nai atau Uchi (rumah). Nai atau Uchi dalam perilaku hidupnya adalah perasaan aman *(inner world).* Ini merefleksikan bahwa pada dasarnya Nai atau Uchi ini sifat difensif masyarakat Jepang. Oleh karena ia mendambakan perasaan damai, dicintai dan saling ketergantungan *(amae).* Takeo Doi menyebutkan, bahwa *amae* dicerminkan kasih sayang. Cerminan dari ibu yang melindungi anaknya. Ini tercermin dalam perilaku sehari-hari orang Jepang dalam persaan nyaman atau benar. Diluar, kita dapat menemukan gai *(sato),* dimana tiada disyaratkan rasa kikuk atau malu. Untuk bisa bergerak dari dunia dalam ke dunia luar, terdapat suatu ruang antara, merupakan rangkaian yang rumit dari diri (kewajiban-kewajiban moral) dan On (hak-hak dan harapan-

harapan) dikembangkan agar bisa diciptakan suatu kerangka referensi yang seimbang dan aman. Demikian pula hubungan paternalistik *(oyabun)* dan pembuatan keputusan dengan jalan *concensus-building (ringgi seido).*

Jepang mempunyai latar belakang sejarah faktor sosial yang menentukan karakter dan hubungan pribadi mereka. Kerangka dasar Nai atau Uchi dan *On-Girl, Oyabun* dan *Ringi Seido* merupakan pencerminan kerangka dasar perilaku masyarakat Jepang tidak terkecuali dalam kehidupan bisnis. Jadi tata nilai, motivasi, sikap dan kebiasaan itulah yang dalam dunia modern Jepang menjadi etika bisnis. Pendirian ini oleh orang Jepang termasuk pengusaha dan *administrator* negaranya selalau diterapkan dalam hubungannya dengan orang lain. Sehingga manusia jepang dan perilakunya akan tercermin di dalam praktek bisnisnya adalah :

a. Bangsa Jepang memiliki etos kerja yang berasal dari kepercayaan *(mithos)* atau mitologi, yaitu dri mana akar budaya Jepang itu berasal.
b. Bangsa Jepang memiliki perasaan yang halus, tetapi tetap realistis, sehingga mereka bisa humor, menahan diri, bisa ramah, bisa juga menyenangkan orang lain dan sampai batas tertentu kalau tersinggung dia bisa kejam.
c. Tidak mempunyai perasan bersalah, tetapi perasaan aib.

C. Karakteristik dan Perilaku Bangsa Indonesia

Koentjaraningrat menggambarkan mentalitas bangsa Indonesia untuk pembangunan, adalah sebagai berikut : “sikap mental bangsa Indonesia masih bersumber kepada nilai budaya lama & sikap mental yang baru tumbuh sejak zaman revolusi yang sebenarnya tidak sesuai dengan nilai budaya Indonesia. Sifat mental tersebut mempunyai kelemahan yang bersumber pada kehidupan yang penuh keraguan dan kehidupan tanpa orientasi yang tegas. Ditambah lagi nilai budaya yang terlampau banyak berorientasi pada pembesar, atasan atau orang yang berpangkat tinggi…(1993 : 36-55).

Muchtar Lubis, “melihat zaman animisme sebagai warisan nenek moyang bangsa Indonesia masih suka mengarang mitos-mitos baik yang lama maupun yang baru, bangsa Indonesia masih percaya mithos-mithos dapat menolak marabahaya dan krisis. Bangsa Indoensia masih ada yang mendatangi aliran kebatinan dan mistik-mistik sebagai tempat pelarian. Selain dari pada itu manusia di Indonesia diakui juga bersifat hormat, tenang, dapat dipercaya, baik, loyal, ramah dan lembut. Namun ada juga yang mengatakan, manusia Indonesia tidak suka memikirkan yang susah-susah, tak punya pendirian, tak punya kemampuan dan tak bisa mengambil keputusan (Muhtar Lubis, 1985:9-14)”.

Kemudian yang paling mendapat tempat dalam karakter bangsa Indonesia dan barangkali untuk sebagian, oleh karena alamnya indah dan murah ialah sebagai berikut : artistik,

munafik (*sok* suci); tidak berani berterus terang suka dengan kata sindiran; senang kepada hal-hal yang bersifat simbolik, seremonial, menggeluti falsafsah hidup dan tidak berpijak kepada realita. Sejalan dengan itu bangsa Indonesia mempunyai sifat hemat dan cenderung kikir , lalu imajinatif. Orang Indonesia kalau bertindak dalam berbagai hal selalu bersifat imajinatif. Demikian pula selalu *safety* (menuju keselamatan)). (Muchtar Lubis, 1985:23-44)".

D. Analisa dalam konteks perilaku manusia Jepang dalam organisasi bisnisnya, khusus dalam pengambilan keputusan

Bangsa Jepang dalam pembuatan keputusan melalui *consensus building (rengi seido)* atau musyawarah mufakat. Ini berarti sistem pengusulan secara tertulis yaitu proses pengambilan keputusan yang didasarkan atas usulan yang dibuat para manajer tingkat bawahan. Usulan ini ditulis oleh seksi atau bagian yang mengawalinya, lalu diedarkan secara horizontal atau vertikal keseluruh tingkatan manajemen untuk persetujuan usulan itu mencapkan nama mereka di kotak yang ditentukan lebih dahulu. Setiap orang yang tidak setuju usulan itu menyalurkan dokumen usulan ke seksi/bagian lain tanpa mengucapkan namanya. Kalau manajer kurang menyetujui usulan kalau mereka menghendakinya.. Dalam prakteknya, orang yang mengawali suatu *ring-sho* (dokumen usulan tertulis) secara tidak resmi mengadakan konsultasi

dengan manajer lainnya sebelum menuliskannya untuk proses resminya. Manajer yang bersangkutan mungkin saja berkerja/ bermenung berminggu-minggu atau berbulan-bulan sebelum memperoleh restunya. Kalau semua atau kebanyakan manajer yang penting membubuhkan cap mereka pada dokumen usulan tertulis, maka kemungkinn besar direktur ini juga akan menyetujui.

Memang dalam suasana bisnis yang memerlukan keputusan sangat cepat sistem ini tidak begitu cocok diterapkan. Namun pada umumnya sistem ini membantu membangun dan memelihara suatu jiwa kerjasama dalam perusahan. Selain itu, setiap program baru diambil selalu mendapat dukungan mayoritas manajernya. Sistem ini juga memberikan partisifasi karyawan dalam pegambilan keputusan lewat kotak-kotak saran. Untuk di Indonesia, sistem ini dikenal dengan musyawarah, tetapi hal ini tidak dapat disamakan (Bob Widyahartyono, 1985:45-50)".

E. Analisa dalam konteks perilaku manusia Indonesia dalam organisasi bisnisnya, khusus dalam pengambilan keputusan

Bangsa Indonesia dalam setiap pembuatan keputusan selalu memperioritaskan asas musyawarah dan mufakat. Ini sesuai dengan sistem demokrasi pancasila. Pengambilan keputusan yang kita gunakan untuk memperlancar jalannnya administrasi negara atau administrasi swasta kita, napas, gaya

dan perilakunya adalah napas, gaya dan perilaku Pancasila. Para pengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya tidak bisa lepas dalam menghayati dan melaksanakan sila-sila pancasila.

Dalam pengambilan keputusan musyawarah mufakat perlu pula partisipasi. Namun, sebagaimana kita ketahui bersama di Indonesia pengambilan keputusan masih banyak terjadi penyimpangan dari azas musyawarah mufakat. Terkadang proses pengambilan keputusan hanya bersifat formalitas belaka. Karena sesungguhnya keputusan itu sendiri sudah ditetapkan dan hanya sedikit saja dari orang-orang yang memufakatkan dulu baru dimusyawarahkan.

Disini lain, proses pengambilan keputusan di Indonesia hanya membuang tenaga, dana dan waktu saja dalam hal biaya misalnya, sesuai dengan sifat bangsa kita yang senang kepada hal-hal simbolik, seremonial dan penghamburan uang untuk persiapan-persiapan acara atau rapat-rapat saja, pada tujuan akhir keputusan yang diambil tidak dapat diandalkan. Terutama karena tidak menampung aspirasi orang banyak yang terlibat didalamnya. Walaupun dalam prosedurnya kita mengenal usulan dari bawah (Bottom-up) dan dari atas ke bawah (Top-down) namun ini juga tidak efektif pengambilan keputusan memang berat karena menyangkut banyak orang, lagi pula tidak ada sesuatu yang pasti didalam pengambilan keputusan.

Dalam banyak hal, pengambilan keputusan di Indonesia belum diawali dengan pencarian informasi dan kajian dilapangan dan kita harus mengakui sebagian besar keputusan-keputusan

yang yang diambila para manajer kita bersifat mengambang, ini adalah akibat kita takut menerima resiko dalam berbagai hal selalu safety (menuju keselamatan dan bukan atas dasar pengetahuan, pengalaman dan keyakinan).

F. Berbagai proses psikologis dapat dianggap sebagai suatu bentuk teka-teki

Banyak alasan yang dapat diberikan mengapa berbagai proses psikologis dapat dianggap sebagai suatu teka-teki:

Menurut Neisser, *cognition* adalah aktivitas untuk mengetahui, misalnya : kegiatan untuk mencapai yang tidak dikehendaki, pengaturannya dan penggunaan pengetahuan. Hal ini merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh baik organisme ataupun oleh orang per orang.

Dari alasan ini maka pengetahuan mengenai *cognition* merupakan bagian dari proses psikologis (Miftah Toha, 1991:49). Hal ini dapat diberi alasan, karena didalam lampiran kognitif terdapat suatu interes yang kuat di dalam jawaban *(respond)* atas akibat perilaku yang tertutup, sebab di dalam hal ini sulit mengamati secara langsung proses berpikir secara langsung nilai dan kepercayaan. Sebagai contoh : Dalam proses belajar seorang guru mengharapkan muridnya menjadi pintar. Namun harapan ini ternyata tidak menjadi kenyataan. Barangkali bukan karena muridnya yang bodoh, tetapi nilai-nilai relatif seseorang terhadap pendidikan, kurangnya kepercayaan

murid kepada guru dan pengharapan dari seorang murid yang berbeda yang menyebabkan murid demikian.

Alasan lain dapat diberikan, misalnya seseorang manajer dalam memberikan motivasi kepada karyawan merupakan proses yang unik pula. Karena menyangkut *"inner worl"* manusia yang sulit di identifikasi diawasi dan diukur. Penarikan kesimpulan tentang motivasi manusia, umumnya hanya didasarkan kepada perilaku manusia yang nyata. Rumitnya perilaku yang sama bisa didorong oleh motif yang berbeda. Sebaliknya, dari motif yang sama dapat menimbulkan perilaku yang berbeda pula. Walaupun motif mengerti sebagai ungkapan kebutuhan seseorang, namun motif seseorang lebih bersifat pribadi dan sangat internal.

Motivasi sebagai suatu dasar dari proses psikologis adalah sangat kompleks. Kebutuhan *(need)* yang merupakan pusat perhatian dari motivasi berlandaskan kepada kebutuhan yang merupakan pernyataan di dalam diri seseorang yang sulit diamati atau dilihat, juga setiap saat dapat berubah. Ketika Davis mengatakan, "apabila seseorang yang diharapkan kebutuhan bersifat psikologis akan lebih jelas lagi karena, mewakili kebutuhan pikiran dan jiwa ketimbang fisik…I (Jld I, 1990:68)".

Kalau kita pelajari jenjang kebutuhan Maslow, maka salah satu kesimpulan yang kita petik adalah bahwa kebutuhan manusia saling pengaruh mempengruhi sehingga motivasi seseorang karyawan pada saat tertentu merupakan kombinasi

banyak faktor yang berbeda. Lebih lanjut sebagian kebutuhan tersembunyi dan orang tidak dapat mengenalinya. Contoh suatu saat karyawan tidak puas bekerja karena upah rendah akan tetapi masalah yang sebenarnya adalah sesuatu yang lain. Konsekuensi sekalipun pemimpin perusahan memenuhi permintaan kenaikan upah, mereka masih tidak pernah merasa puas.

Selanjutnya Keith Davis bahwa "Model motivasi pada teori motivasi kongnitif didasarkan pemikiran dan perasaan. Semua berhubungan dengan bagian dalam diri seseorang dan bagaimana orang itu memandang dunia. Contoh, hirarki kebutuhan Maslow, keadaan ini interen kebutuhan seseorang menentukan perilaku proses psikologis ini jelas sulit untuk mengukur dan mengamatinya dengan presisi keilmuan. Karena tidak mungkin mengukur kebutuhan seseorang akan penghargaan pada saat tertentu (Jld I,1990:74)".

Paul Hersey menganggap, "proses psikologis dianggap juga sebagai sesuatu permainan psikologis. Ia mengatakan, "permainan psikologis adalah seperangkat transaksi dengan karakteristik sebagai berikut : Transaksi cenderung berulang transaksi itu cukup nalar pada level permukaan atau sosial, satu atau lebih transaksi bersifat tersembunyi, seperangkat transaksi berakhir dengan imbalan yang dapat diperkirakan yaitu perasaan negatif. Imbalan biasanya memperkuat keputusan yang diambil secara emosional tentang diri sendiri atau tentang

orang lain. Keputusan-keputusan itu mencerminkan ketidak kakuan perasaan (1992:91-92)".

G. Kepribadian (Personality) adalah suatu teka-teki yang begitu lengkap

Gordon Allpord, merumuskan kepribadian sebagai "sesuatu yang terdapat dalam diri individu yng membimbing dan memberi arah kepada seluruh tingkah laku individu yang bersangkutan".

Ini memberikan arti bahwa setiap individu bertingkah laku dalam caranya sendiri, karena setiap individu memiliki kepribadiannya sendiri. Tidak ada dua orang bersifat dengan kepribadian sama dan karena tidak akan ada dua orangpun yang bertingkah laku sama (E. Koswara, 1986:11).

Keith Davis berpendapat bahwa "dalam fisika filsafat dasarnya adalah bahwa semua unsur alam seragam". Hukum gaya berat selalu dimana-mana. Akan tetapi hal yang serupa tidak dapat di kemukakan bagi manusia (Jld I, 1990 : 9).

Orang-orang memiliki banyak kesamaan tetapi setiap seseorang akan berbeda secara kepribadian. Masing-masing orang berbeda satu sama lain, bahkan dua orang kembarpun masing setiap kelahirannnya cenderung membuat orang semakin berbeda. Contoh : Diharapkan seseorang yang berpendidikan dan ketaatan kepada agama bukanlah suatu jaminan kepribadiannya akan mencerminkan hal-hal yang baik

saja. Karena kepribadian itu dapat dipengaruhi oleh lingkungan maupun harapan-harapan yang datang dari hawa nafsu.

Skinner mengatakan, bahwa "individu itu terbuka bagi lingkungan, berarti kepribadian manusia dapat berubah menurut waktu dan tempat. Sigmund Freud juga mengatakan bahwa tindakan manusia terkadang irrasional, sehingga kepribdian manusia menjadi unik dan lengkap…. (Gibson, 1991:49-50). Banyak hal yang membingungkan jika kita sedang mangamati kepribadian seseorang, termasuk juga diri sendiri. Misalnya: Seseorang melakukan suatu tindakan atau perilaku, namun ia sendiri sebenarnya hanya sedikit mengetahui kenapa ia berperilaku demikian. Alasannya tidak selalu jelas disadari.

Teori-teori kepribadian baik aliran psiko-analisis, behavirorisme, ataupun *human psychology* termasuk juga gestalitme, tidak dapat menarik suatu generalisme teori kepribadian. Masing-masing membawa sudut pandang sendiri-sendiri. Hal ini sejalan pula dengan pendapat Fred Luthans bahwa "Teori personalitas yang dapat diterima secara universal sekarang ini belumlah ada." Walaupun teori-teori tradisional berusaha menempatkan beberapa tingkat (orde) dalam perbedan yang ada, dan teori-teori historika memiliki arti pada dasarnya didominasi sigmud freud. Kedua pendekatan memang dapat memberikan kotribusi tetapi gagal dalam memberikan dan menjelaskan teori personalitas. Teori-teori sifat membantu mendiskripsikan. Teori-teori sosial dan dari diri sendiri yang lebih baru mencoba mengintegrasikan berbagai bagian yang rumit dari personalitas…. (Freud Luthans, 1985:125)".

H. Teori-teori mengenai psiko analitik berbeda dari teori-teori mengenai sifat

Gordon Allport adalah ahli teori sifat *(trait theorist)* mengemukakan bahwa sifat merupakan bagian yang membentuk kepribadian petunjuk jalan bagi tindakan, sumber keunikan dari individu. Selanjutnya, sifat menghasilkan perilaku yang konsisten, karena sifat merupakan menetap dan jangkauannya pun umum atau luas (G.W Allpord, di dalam Gibson, 1996:64).

Sedangkan psiko-analitis, oleh Freud menerangkan perbedan individual dengan mengemukakan orang menghadapi rangsangnya yang utama secara berbeda-beda. Freud menggambarkan yang terus menerus antara dua bagian kepribadian dari kepribadian yaitu (bagian ketidaksadaran) dan super ego dan diperlemah oleh ego. Mekanisme ini berupa proses mental yang berusaha memecah pertentangan antara keadaan psikologis dengan kenyataan ekstern (lingkungan)… (Gibson, 1991:64)".

Teori sifat dianggap terlalu sempit, karena hanya menerima kenyataan bahwa sifat sebagai pembawaan sejak lahir. Teori sifat hanya memberikan daftar yang menguraikan individu. Teori-teori psiko-analitis menyatupadukan sifat-sifat orang-orang dan menjelaskan sifat-sifat yang dinamis dari perkembangan kepribadian. Di sisi lain teori-teori sifat penekanannya kepada interaksi sifat manusia yang telah ada sejak ia dilahirkan dengan stimulus lingkungan, sedangkan teori- psiko-analitis

bukan saja menyangkut hal yang berada di luar manusia tetapi juga termasuk bagian-bagian dalam diri manusia yang menjadi penekanan pengkajian. Dari sudut pandang inilah yang membedakan masing-masing antara teori sifat dan teori-teori psiko-analitik.[]

BAB II

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pada hakekatnya kepemimpinan adalah gaya, yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin (*leader*). Kepemimpinan (*leadership*) dalam arti yang luas didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya.

Meskipun hampir semua orang tampaknya sependapat bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, perbedaan cenderung berkisar pada apakah kepemimpinan harus nonkoersif (tidak memaksa, sebagai lawan dari penggunaan otoritas, ganjaran, dan penghukuman untuk memaksakan pengaruh terhadap para pengikut).

Selanjutnya, Zaleznik (1986 : 54) berpendapat bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, cara berpikir dan bertindak.

1. Manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif, terhadap tujuan. Sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan.
2. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan. Sedangkan pemimpin bekerja dari posisi berisiko tinggi. Sering memang mereka secara temperamental ingin mencari risiko dan bahaya, teristimewa bila kesempatan dan ganjaran tampak tinggi.
3. Manajer lebih suka bekerja dengan orang, mereka menghindari aktivitas soliter (sendirian) karena aktivitas itu membuat mereka cemas. Mereka berhubungan dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan pemimpin, memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.

Sedangkan Kotter (1990:103) berpendapat bahwa manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan

menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat pembandingan dengan rencana.

Kepemimpinan, sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan; kemudian mereka mempersekutukan orang dengan mengkomunikasikan penglihatan dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Dengan demikian, kepemimpinan dan manajemen yang kuat sebagai suatu yang penting bagi keefektifan organisasi yang optimal.

Salah satu problem kebanyakan organisasi dewasa ini adalah kurang dipimpin (*underled*) dan terlalu ditata olah (*overmanaged*). Ke depan kita perlu lebih fokus ke pengembangan kepemimpinan dalam organisasi, karena orang yang ditugasi dewasa ini terlalu memperhatikan agar semua urusan senantiasa tepat waktu, tepat anggaran dan melakukan apa yang dilakukan kemaren, hanya berbuat 5 % lebih baik. Hal yang tidak dapat dimungkiri adalah organisasi mengalami dinamika, setiap saat terus berubah sebagai akibat pengaruh lingkungan internal dan eksternal.

Dengan demikian kita mendefinisikan kepemimpinan dalam artian yang luas. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Sumber pengaruh itu bisa formal (yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi) bahwa seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer; dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Kewenangan formal yang dimiliki setiap menajer pada setiap level manajemen (*top management, middle management dan lower management*), tidak menjamin mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif.

Kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktur formal organisasi, sama atau lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok, dapat pula muncul dari pengakuan formal untuk memimpin suatu kelompok.

B. Perkembangan Teori Kepemimpinan

1. Teori Ciri Kepemimpinan

Teori-teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang memperbedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Ciri-ciri yang dimiliki seorang pemimpin, misalnya: ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan, dan sifat pemantauan diri yang tinggi (sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku dengan

situasi yang berlainan). Pemimpin yang seperti ini sring disebut sebagai pemimpin yang *karismatik, antusiastik, dan pemberani*.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Apakah ada sesuatu yang khas dalam cara pemimpin efektif itu berperilaku. Misalnya : ada pemimpin yang berbicara keras, bersemangat, atau otokratis.

Perbedaan yang mendasar dengan teori cirri dan teori perilaku, dalam penerapan terletak pada pengandaian yang mendasari. Seandainya teori cirri itu *sahih* (valid) maka kepemimpinan secara dasar dibawa sejak lahir. Seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, maka kita dapat mengajarkan kepemimpinan, kita dapat merancang program-program yang menanamkan pola perilaku ke dalam diri seseorang yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif.

a. Studi Universitas Negeri Ohio

Para periset berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Lebih dari 1000 dimensi yang akhirnya disempitkan menjadi 2 kategori yang secara hakiki menjelaskan bahwa kebanyakan perilaku kepemimpinan diperikan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi itu sebagai struktur awal *(initiating structure)* dan pertimbangan *(consideration).*

- Struktur awal *(initiating structure)* yaitu sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan.
- Pertimbangan *(consideration)* yaitu sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

b. Telaah Universitas Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan mempunyai sasaran riset yang serupa, yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Terdapat dua (2) dimensi perilaku kepemimpinan yang disebut pemimpin berorientasi karyawan dan berorientasi produksi.

- Berorientasi karyawan yaitu pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi.
- Berorientasi produksi yaitu pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

Kesimpulan yang didapat kuat mendukung kepemimpinan yang berorientasi karyawan, karena berkaitan dengan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sedangkan kepemimpinan yang berorientasi produksi adalah sebaliknya.

c. Kisi Manajerial

Suatu matriks sembilan kali sembilan yang membagankan delapanpuluhsatu gaya kepemimpinan yang berlainan (lihat gambar 11-1).

d. Studi Skandinavia

Dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku yang berorientasi perkembangan yaitu pemimpin yang menghargai eksprimentasi, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.

3. Teori Kemungkinan

Meramalkan sukses kepemimpinan lebih rumit daripada menarik keluar beberapa ciri atau perilaku yang lebih disukai. Kegagalan untuk memperoleh hasil yang konsisten mendorong perhatian pada pengarus situasional. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan keefektifan memberi kesan bahwa pada kondisi a, gaya x akan memadai sedangkan gaya y akan lebih cocok untuk kondisi b, dan gaya z untuk kondisi c. Tidak sedikit telaah yang mencoba memilahkan faktor penting situasional yang mempengaruhi kefektifan kepemimpinan.

Dipertimbangkan lima (5) pendekatan untuk memilah variabel kunci situasional, dan terbukti lebih berhasil daripada pendekatan yang lain dan hasilnya telah memperoleh pengakuan yang lebih luas.

a. Model Kemungkinan Fiedler

   Bahwa kelompok efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi itu memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

   Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut.

c. Teori Pertukaran Pemimpin Anggota

   Para pemimpin menciptakan kelompok dan kelompok luar, dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

d. Teori Jalur tujuan

   Bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan.

e. Model Partisipasi Pemimpin

   Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi – situasi yang berlainan.

Pendekatan baru terhadap Teori kepemimpinan:

1. **Teori Atribusi dari Kepemimpinan** yaitu kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.
2. **Teori Kepemimpinan Karismatik,** yaitu para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.
3. Kepemimpinan Transaksional lawan Transformasional

   Pemimpin Transaksional yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

   Pemimpin Transformasional yaitu pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.[]


YAYASAN SYECH WALID THAIB SALEH INDRAGIRI
اهل السنة والجماعة
TEMBILAHAN - INHIL - RIAU

BAB III

PEMAHAMAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP PERILAKU BAWAHAN

A. Kepemimpinan Situasional

Apabila seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, hal itu disebut sebagai upaya kepemimpinan. Tanggapan terhadap upaya kepemimpinan ini boleh jadi berhasil atau tidak berhasil. Karena tanggung jawab pokok para manejer dalam organisasi adalah mencapai hasil dengan dan melalui orang-orang, maka keberhasilan mereka diukur oleh keluaran atau produktivitas kelompok yang mereka pimpin.

Siagian (1985 : 91) menyatakan bahwa filsafat manajemen modern sekarang ini didasarkan atas dan berorientasi pada manusia sebagai unsur terpenting.

Pendapat di atas, bermakna bahwa manusia merupakan faktor esensial pada organisasi. Tanpa ada manusia organisasi

hanya seperti benda mati, organisasi tidak akan pernah ada jika tidak ada manusia. Prinsipnya organisasi adalah wadah untuk pencapaian tujuan-tujuan manusia yang menggabungkan diri ke dalamnya. Sedangkan yang menggerakkan organisasi adalah manusia-manusia itu sendiri.

Untuk mencapai tujuan organisasi dan seiring pula dengan tujuan manusia di dalamnya, maka seorang pemimpin organisasi perlu pula menggerakkan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan tersebut. Namun menggerakkan manusia-manusia dalam organisasi bukanlah suatu yang mudah bagi seorang pemimpin yang efektif. Karena manusia masing-masingnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan karakteristik manusia memang sudah merupakan kodratnya, sebagai makluk yang sempurna diciptakan Allah SWT, yang tidak akan persis sama antara satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan kenyataan tersebut di atas, maka ilmuwan manajemen modern menyadari, bahwa penggerakan bawahan sekarang ini memang didasarkan kepada pendapat manusia adalah makluk yang mempunyai martabat, perasaan, cita-cita, keinginan, tempramen dan harapan-harapan.

Perlu pula diperhatikan, bawah tidak ada dua individu yang sama dalam segala hal, meskipun ada tujuan-tujuan manusia yang sifatnya universal. Tambahan pula setiap manusia ada mempunyai sifat-sifat yang positif dan ada pula yang sifat negatif.

Keseluruhan sifat yang mencirikan masing-masing manusia sebagaimana yang penulis sebutkan di atas, dibawahnya ke dalam organisasi ke dalam mana ia menggabungkan diri.

Di suatu sisi manusia-manusia yang bergabung dalam organisasi mempunyai kemampuan, kepercayaan diri, pengalaman, harapan, karakteristik dan sebagainya yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Di sisi lain organisasi mempunyai tujuan pula. Pada hakekatnya manusia-manusia yang bergabung dalam organisasi mengharapkan pemenuhan kebutuhan dan harapannya, namun karena keterbatasan akan sifat tujuan organisasi, maka tidak semua dari harapan dan kebutuhan anggota organisasi dapat persis sama dan terpenuhi oleh tujuan organisasi.

Di sinilah pentingnya kepemimpinan situasional memahami perilaku bawahan dalam proses kerjasama. Tanpa pemahaman ini, sulit bagi pemimpin untuk mempengaruhi efektivitas bawahan atau kelompok bawahan mencapai tujuan organisasi. Bukan saja, berakibat terjadinya kesalahpahaman, salah informasi juga berakibat salah menugaskan. Karena bawahan yang level kematangannya berbeda, dapat berpengaruh kepada pekerjaan yang diberikan dan hasil yang diharapkan.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan beberapa pertanyaan-pertanyaan :

1. Apakah kepemimpinan situasional ?
2. Apakah perilaku bawahan pada suatu organisasi ?

3. Bagaimana kepemimpinan situasional memahami perilaku bawahan pada suatu organisasi ?
4. Mengapa kepemimpinan situasional memahami perilaku bawahan pada suatu organisasi.

Hasil tinjauan terhadap penulisan-penulisan lain, Hersey (1992 : 990) mengungkapkan, bahwa para penulis manajemen umumnya sepakat kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dari definisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya.

$$K = f(P,p,s)$$

K : Kepemimpinan

f : Fungsi

P : Pemimpin

p : Pengukut

s : Situasi

Perlu diperhatikan, bahwa definisi tersebut tidak menyebut suatu jenis organisasi tertentu. Dalam situasi apapun, dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung kepemimpinan. Dengan

demikian, setiap orang melakukan proses kepemimpinan dari waktu ke waktu, apakah dalam dunia usaha, organisasi pemerintah, lembaga pendidikan, rumah sakit, atau keluarga.

Konsep kepemimpinan situasional ini, melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya, misalnya organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja.

Pada pembahasan ini, variabel situasionalnya hanya pada variabel perilaku bawahan suatu organisasi. Pemahaman pemimpin pada perilaku bawahan, merupakan persyaratan bagi tercapainya efektivitas pergerakan bawahan pada suatu organisasi.

Thoha (1992:990) menyatakan:

> Perilaku pengikut atau bawahan ini, amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut secara kenyataan dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Karena perilaku bawahan merupakan salah satu variabel terpenting dari situasional, maka pemahaman perilaku bawahan amat penting pula bagi efektivitas kepemimpinan situasional.

Selanjutnya Siagian (1985:92) menyatakan, bahwa kelompok pemimpin di dalam suatu organisasi harus harus mengetahui dan memahami sifat hakiki manusia. Memperkecil

jurang antara mengetahui dan memahami sifat hakiki manusia merupakan prasyarat yang sangat penting dalam rangka usaha mengerakan bawahan.

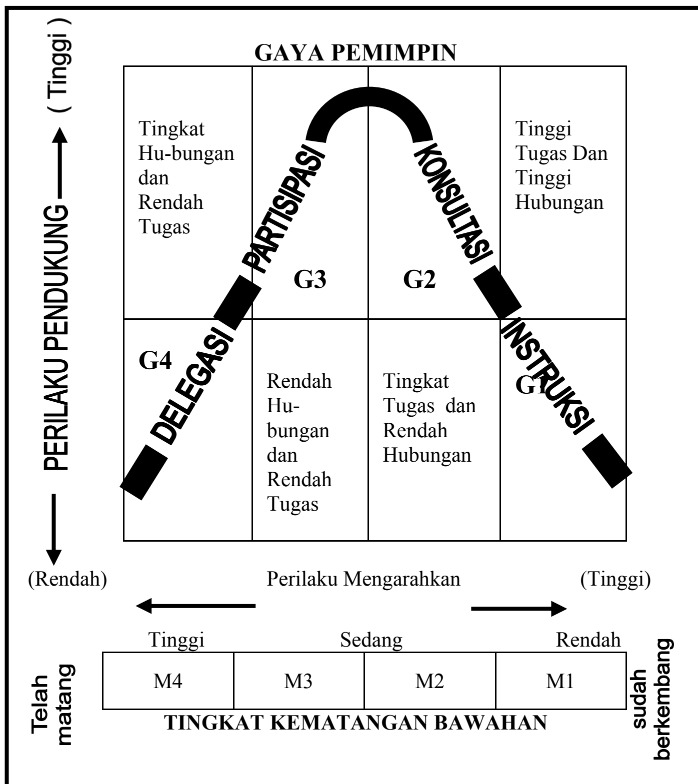
Apabila pemimpin telah mengetahui dan memahami sifat hakiki bawahan, maka selanjutnya pemimpin dihadapkan kepada gaya yang bagaimana yang cocok dan tepat untuk menghadapi masing-masing perilaku dan tingkat kematangan bawahan yang pemimpin hadapi.

Dalam hal ini, Hersey (1992:178) menyatakan, bahwa kepemimpinan situasional adalah didasarkan pada saling hubungannya di antara hal-hal sebagai berikut:

1. Jumlah penduduk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin;
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang berikan oleh pemimpin, da;
3. Tingkat kesilapan atau kematangan para pengikut yang ditujukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Untuk menjelaskan, model kepemimpinan situasional dapat dirujuk pada ilustrasi berikut ini.

Gambar 3.1
Model Kepemimpinan Situasional



Sedangakan perilaku manusia (individu) menurut Sastrodiningrat (1986:1.2) menyatakan, perilaku manusia pada dasarnya merupakan fungsi interaksi antara manusia dan lingkungannya. Perbedaan keperibadia manusia dan lingkungan yang dihadapinya menimbulkan perilaku manusia (individu) yang berbeda-beda.

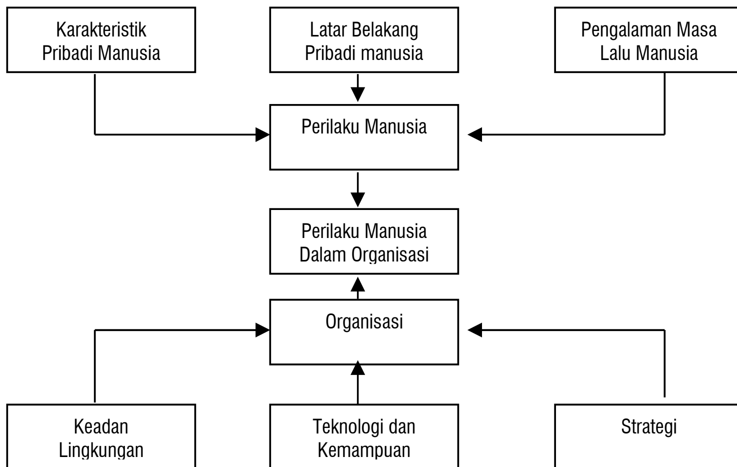
Individu membawa ke dalam tatanan organisasi; kemampuan, kepercayaan diri, pengharapan kebutuhan, pengalaman dan karakteristik pula, misalnya: susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggungjawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya. Apabila karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik lingkungan (organisasi atau masyarakat) maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi atau masyarakat. Selanjutnya sikap individu yang ditimbulkan reaksi antara yang dipunyai dengan lingkungan organisasi, akan menjadi dasar dalam menentukan alternatif tindakkan dan pemeliharaan tindakkan. Apabila sikap individu dimanifestasikan kedalam bentuk tindakkan yang diamati maka tindakkan tersebut menjadi cerminan dari perilakunya.

Kenapa individu berperilaku demikian. Suryawikarta (Sufian,1993:1) menyatakan, bahwa:

Dari kerangka dasar mengenai perilaku organisasi ada tiga komponen yang dapat mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian, yaitu: karakteristik pribadi manusia (dibentuk dari nilai agama, etnis dan tradisi), latar belakang pribadi (dibentuk dari nilai agama, etnis, lingkungan dan pendidikan), dan pengalaman masa lalu (keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya dalam perjalanan hidupnya). Selanjutnya ada tiga komponen yang mempengaruhi organisasi, yaitu: keadaan lingkungan, teknologi, dan kemampuan serta strategi.

Untuk kejelasannya, model perilaku manusia dalam keorganisasian dapat dirujuk pada gambar berikut ini.

Gambar 3.2.
Model Perilaku Manusia dalam Keorganisasian



Kepemimpinan Situasional

Dengan makin tidak puasanya orang-orang terhadap pendekatan "orang besar" dan pendekatan sifat untuk memahami kepemimpinan, selanjutnya perhatian dialihkan pada pengkajian situasi dan keyakinan bahwa para pemimpin merupakan produk dari situasi tertentu.

Pendekatan situasional atau kontingensi tampaknya cukup nalar bagi para teoritis dan praktisi manajemen. Pendekatan ini juga berkaitan erat dengan sistem motivasi serta masuk akal

bagi para manajer praktis yang harus memperhitungkan situasi pada saat mereka berusaha menciptakan suasana lingkungan konduktif untuk berprestasi.

Kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan bawahan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tigkat : rendah (1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yan berbeda.

Pada gambar 1 di atas, berusaha menjelaskan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut dan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut dan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yangtelah berkembang (dari M1 sampai M4). Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasan sebagai berikut :

INSTRUKSI, adalah untuk pengikut yang kemetangannya. Orang tidak mampu dan mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompetenatau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidak yakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gara pengarahan (G1) memberikan

pengarahan yang jelas dan spesifik. Dan pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Gaya ini merupakan instruksi, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

KONSULTASI, adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang tidak mampu tapi keinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Dengan komunikasi dua arah dan penjelasan pimpinan melibatkan pengikut dengan mencari sasaran danjawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggug jawab unuk dankontrol atas perbuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

PARTISIPASI, adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun, bila mereka

yakin atas kemampuannya ttepai tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan dengan persoalan keamanan. Dalam kasus ini, pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung tanpa mengarahkan, partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut partisipasi, karena pemimpin atau bawahan saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

DELEGASI, adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan dan dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih rendah mengidentifikasikan persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan pada para pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiripun memutuskannya tentang ihwal bagaimana,

kapan, dan dimana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas yang rendah.

B. Perilaku Bawahan Dalam Organisasi

Untuk tercapainya tingkat efektifitas kepemimpinan, salah satu faktor yang tidak kalah pentingnya pimpinan perlu mengetahui dan memahami dulu perilaku individu dalam organisasi, dan komponen-komponen apa saja yang mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian.

1. Perilaku Manusia

Dari kerangka dasar mengenai perilaku organisasi ada tiga komponen yang mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasia : karakteristik pribadi, latar belakang pribadi, dan pengalaman masa lalu.

a. Karakteristik Pribadi Manusia

Nilai agama, sangat besar pengaruhnya kepada kepribadian manusia. Manusia tidak bisa menjalani kehidupan yang lebih baik atau mencapai sesuatu yang bermanfaat bagi kemanusiaan dan peradaban manusia, tanpa memiliki keyakinan terhadap agama dan nilai-nilai ajaran agama.

Muthanhari (1992 : 86) berpendapat, bahwa keyakinan agama dapat menciptakan kebahagiaan, kegembiraan, memperbaiki hubungan sosial manusia. Bahkan Soekanto (1991 : 207) menyatakan, bahwa berbagai agama dan mazhab-mazhab di dalam agama melahirkan pula kepribadian yang berbeda-beda dari umat manusia. Tidak disangkal lagi, bahwa di lingkungan keluarga dan sekolah manusia mendapatkan pengetahuan agama, bahkan juga dilingkungan kemasyarakatan (misalnya: ditempat-tempat ibadah).

Etnis, dapat pula mempengaruhi kepribadian manusia. Salvatore (Gibson, 1992 : 63) menyatakan bahwa kepribadian manusia, kecendrungan dan perangai sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Siagian (1991 : 54) berpendapat, bahwa faktor keturunan adalah segala hal yang oleh seseorang dibawa sejak lahir dan bahkan merpakan warisan dari kedua orang tuanya, misalnya sifat marah dan kecerdasan. Etnis yang berbeda, dapat pula menimbulkan karakteristik yang berbeda dari masing-masing orang. Melayu misalnya dianggap sebagian orang mempunyai sifat malas bekerja, atau orang Cina dianggap mempunyai sifat yang ulet dalam bekerja. Sejalan dengan pendapat dia tas, Efendy (1986 : 54) menyatakan sifat tabiat manusia dilahirkan merupakan warisan dari orang tuanya (heredity) dan dari nenek moyangnya.

Selain dari nilai agama dan etnis, karakteristik manusia dapat pula dipengaruhi budaya dan tradisi mereka. Sehingga

tutur kata dan cara berinteraksi (bergaul) diantara individu akan keliharan cocok dan berpedaan. Soekanto (1991 : 204) menyatakan, bahwa setiap masyarakat akan dijumpai suatu proses, seorang anggota masyarakat yang baru (bayi) akan mempelajari norma-norma dan kebudayaan masyarakat, dimana ia menjadi anggota (processosialization). Kebudayaan juga mempunyai fungsi yang sangat besar bagi manusia, demikian pula nilai-nilai tradisi dapat mengatur agar manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak, berbuat dan menentukan sikapnya kalau berhubungan dengan orang lain. Manusia tumbuh dewasa dalam suatu budaya, yang merupakan lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan, dan praktek yang diciptakan manusia sebagai suatu tradisi. Budaya adalah perilaku konvensional masyarakatnya, dania mempengaruhi semua tindakan, meskipun sebahagian besar tidak disadarinya. Davis (1992 : 46) berpendapat, bahwa orang-orang belajar untuk bergantung pada budaya mereka. Budaya memberikan stabilitas danjaminan bagi mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat mereka dan mengetahui cara menanganinya. Demikianlah tiga kompionen yan sangat dominan mempengaruhi karakteristik peibadi manusia.

b. Latar Belakang Pribadi Manusia

Latar belakang pribadi manusia dapat dibentuk dari nilai-nilai agama dan etnis, selain dari itu dapat pula dipengaruhi

lingkungan adalah situasi dan kondisi yang dihadapi oleh seseorang pada masa usia muda di rumah, di sekolah dan di lingkungan masyarakat yang dilihat dan dihadapinya sehari-hari. Sedangkan pendidikan adalah usaha sadar dan sistimatis yang berlangsung seumur hidup dalam rangka pengalihan pengetahuan oleh seseorang kepada orang lain, bersifat formal maupun non formal.

Para ahli telah yakin bahwa perilaku seseorang seteah dewasa banyak dipengaruhi oleh kondisi dalam rumah tangga. Jika seseorang yang dibesarkan dalam rumah tangga yang bahagia, pola perilaku seseorang akan bersifat baik, misalnya perasmah atau sopan. Sebaliknya, keluarga yang miskin, orang tuanya sering bertengkar atau karena keluarga yang kurang melaksanakan nilai-nilai agama, maka sukar diharapkan orang tersebut menumbuhkan kepribadian yang positif. Misalnya orang itu akan bersifat egois. Begitu besarnya peranan keluarga, Garungan (1991 : 190-181) menyatakan bahwa di dalam lingkungan keluarga manusia pertama-tama belajar memperhatikan keinginan orang lain, belajar bekerjasama, bantu membantu, dengan kata lain manusia pertama-tama memegang peranan sebagai makluk sosial yang memiliki norma-norma dan kecakapan-kecakapan tertentu dalam pergaulan dengan orang lain.

Pendidikan dapat pula mempengaruhi perilaku individu. Pendidikan yang sifatnya formal dapat ditempuh dari tingkat Taman Kanan-kanak hingga (bagi sebahagian orang) perguruan

tinggi. Di pihak lain, pendidikanyang sifatnya non formal dapat terjadi di mana saja. Dalam pada itu kiranya disadari pula, bahwa sasaran pendidikan yang teramat penting adalah pembinaan watak, termasuk pendidikan agama.

c. Pengalaman Masa Lalu

Yang dimaksud dengan pengalaman masa lalu adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya dalam perjalanan hidupnya. Bertitik tolak dari pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa pengalaman seseorang sejak kaecil turut membentuk perilaku yang bersangkutan. Misalnya apabila seseorang pada waktu kecil mengalami peristiwa yang pahit, seperti hidup dalam keluarga yang tidak bahagia, maka tidak mengherankanapabila setelah dewasa orang itu akan menunjukkan sikap keras, agresif, dan sebagainya. Sebaliknya, apabila pada masa kecilnya terjadi peristiwa-peristiwa yang bahagia, maka pengalaman yang demikian akan membentuk pola perilaku yang positif. Sesungguhnya amat penting mendapat perhatian dalam hubungan ini adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, apakah pengalaman itu pahit atau membahagiakan. Pengalaman seseorang di sekolah, dalam pergaulan sehari-hari di luar sekolah atau di luar rumah (masyarakat), pengalaman dalam pergaulan sosial, pengalaman dalam bidang keagamaan, dan peristiwa yang mungkin pernah dialami pada suatu organisasi lain, juga akan turut membentuk pola perilaku seseorang.

Sejalan dengan uraian di atas, Hersey, et. al., (1992: 27) mengatakan bahwa harapan dan keinginan adalah persepsi atas kemungkinan pemenuhan kebuthan tertentu dari seseorang, berdasarkan atas pengalaman masa ampau. Pengalaman boleh aktual atau berasal dari sumber-sumber yang dipandang sah, seperti orang tuam kelompok bekerja, guru, buku-buku atau majalah berkala.

2. Organisasi

Ada tiga komponan yang mempangaruhi organisasi keadaan lingkungan, teknologi dan kemampuan serta strategi.

a. Keadaan Lingkungan

Keadaan lingkungan sangat mempangaruhi organisasi. Yang dimaksud lingkungan di sini terutama sistem sosial, termasuk bagian-bagiannya, seperti ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, hukum, pertahanan dan keamanan dan agama. Selain itu juga lingkungan alam. Semua sistem sosial dan lingkungan alam akan memberikan fungsi-fungsinya kepada suatu organisasi.

Siagian (1991 : 30-31) berpendapat, bahwa lingkungan adalah totalitas keadaan dan faktor yang mempunyai dampak tertentu terhadap organisasi. Komponen-komponen lingkungan itu terdiri dari faktor ekonomi, sosial, politik, dan teknologi.

Semua organisasi beroperasi di dalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri. Suatu organisasi, seperti pabrik atau sekolah tidak dapat menghindar dari pengaruh lingkungan

luar. Lingkungan luar mempengaruhi sistem, struktur, proses dan perilaku organisasi. Oleh sebab itu, lingkungan luar harus dipertimbangkan untuk menelaah perkembangan organisasi.

b. Teknologi dan Keamanan

Teknologi menyediakan sumber daya yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumberdaya itu mempengaruhi tugas yang mereka lakukan. Mereka tidak dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong. Jadi mereka mendirinkan bangunan, merancang mesin, menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya. Teknologi yang canggih berguna sebagai sarana yang memungkinkan manusia melakukan lebih banyak pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Begitu besarnya pengaruh telnologi pada suatu organisasi, sehingga akhirnya dapat berakibat positif dan negatif. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Davis (1992 : 17) menyatakan bahwa teknologi memang menciptakan berbagai pekerjaan yang seringkali tidak dapat dilakukan pegawai, karena belum siap. Oleh karena itu teknologi menimbulkan rasa tidak aman, stres, kecemasan dan kemungkinan pemberhentian di kalangan pegawai.

Kiranya amat sukar untuk membayangkan adanya segi kehidupan organisasional yang tidak dipengaruhi oleh faktor teknologi. Sarana angkutan adalah faktor teknologi, proses produksi barang dan jasa sangat dipengaruhi oleh tingkat teknologi yang dipergunakan. Kegiatan-kegiatan perkotaanpun semakin dipengaruhi oleh kemajuan di bidang teknologi. Alat-alat dan mesin-mesin kantorpun semakin banyak yang mulai

mempergunakan teknologi tinggi. Pengelolaan kepegawaian, pengelolaan keuangan dan pengendalian inventaris merupakan aspek operasional organisasi yang sudah lama dilakukan dengan memanfaatkan teknologi komputer.

Selain dari teknologi, organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan tenaga manusia, modal sebagai sumber, sarana dan prasarana kerja. Karena maju mundurnya organisasi sangat tergantung pada kemampuan manusia mengelolanya, kesediaan modal dan ditambah lagi dukungan dari sarana dan prasarana organisasi.

c. Strategi

Yang dimaksud dengan strategi di sini adalah peta perjalanan yang menunjukkan arah yang seyogyanya ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya dan juga senapas dengan falsafah yang dijadikan landasan hidup dalam masyarakat.

Dengan demikian jelaslah bahwa konsep strategi merupakan salah satu alat yang tersedia bagi manajemen puncak untuk menghadapi segala perubahan yang terjadi, baik yang sifatnya sketernal terhadap organisasi maupun yang suifatnya internal. Setiap organisasi memerlukan kebijaksanaan dan strategi organisasional yang memungkinkannya melakukan usaha untuk menghadapi masalah, tantangan, gangguan, hambatan dan ancaman yang mungkin timbul serta semakin mampu memanfaatkan berbagai kesempatan yang tersedia.

Maka logis pula, untuk menerima pandangan, bahwa analisis danperumusan kebijaksanaan dan strategi itu harus dilakukan dengan baik. Dengan perkataan lain, usaha meningkatkan efektifitas organisasi bukanlah usaha sambilan, melainkan usaha sadar yang dilakukan secara terus menerus. Strategi organisasi sangat mempengaruhi susunan hirarki, tugas-tugas,pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, reward diatem, sistem pengendalian dan sebagainya. Oleh karena itu suatu strategi yang tepat sangat diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Demikianlah, uraian tersebut di atas merupakan komponen-komponen yang mempengaruhi perilaku manusia, dan komponen-komponen yang mempengaruhi suatu organisasi.

Pada akhirnya manusia dan organisasi dalam keadaan saling berhadapan. Apabila manusia membawa karakteristik pribadi, latar belakang pribadi dan pengalaman masa lalu ke dalam tatanan suatu organisasi. Selanjutnya organisasi yang juga merupakan lingkungan bagi manusia, telah menerima pula pengaruh dari keadaan lingkungan. Teknologi dan kemampuan serta strategi. Ini berarti bahwa manusia dengan lingkungannya yaitu organisasi menentukan perilaku keduanya secara langsung. Implikasi ke dalam diri manusia, organisasi memberikan jawaban (response) terhadap stimulus yang timbul. Apabilapencerminan komponen-kompoen yang mempengaruhi organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu (bawahan) dan kelompok dalam suatu organisasi.

C. Kepemimpinan Situasional Dalam Pengembangan Perilaku Bawahan

Setelah pimpinan mengetahui dan memahami perilaki bawahan, serta mengetahui latar belakang yang menyebabkan bawahan berprilaku demikian, maka akan memudahkan pimpinan untuk menggerakkan bawahan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan. Karena pimpinan yang bijaksana adalah pimpinan yang mau memahami keadaan bawahan, apakah cita-cita, harapan-harapan, kebutuhan dan lain sebagainya.

Dengan demikian, walaupun tidak semua harapan-harapan yang diinginkan karyawan dari suatu organisasi dapat terkabulkan serta sinkron dengan tujuan organisasi, akan tetapi minimal sudah tersalurkan. Bila suasana ini terciptakan, maka bawahan akan termotivasi untuk bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Pentingnya peranan manusia dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan, selain manusia dipandang sebagai makluk hidup yang bermartabat, kepribadian, tujuan, cita-cita, serta keinginan yang khas, akan tetapi manusia bertindak tanduk dalam organisasi. Demikian sebaliknya, jika tindakan yang sudah menguntungkan organisasi, maka bagaimana supaya dapat lebih ditingkatkan.

Dengan demikian, sebagai upaya untuk mencapai efektifitas pengerakan bawahan dalam suatu organisasi, maka pimpinan yang efektif ialah pemimpin yang memahami perilaku

bawahan, kemudian menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat bagi bawahan yang masing-masingnya berbeda karakteristik, perilaku, juga kemampuan. Menurut penulis, pemahaman kepemimpinan situasional terhadap perilaku bawahan merupakan konsep yang tepat sebagai upaya pencapaian efektifitas penggerakan suatu organisasi.

Kepemimpinan situasional perlu memahami ikhwal mengapa bawahan berperilaku seperti yang mereka perlihatkan. Apabila pimpinan ingin terlaksananya pekerjaan melalui jawaban, maka pimpinan harus mengetahui mengapa bawahan berperilaku sedemikian rupa. Dengan demikian, pemahaman asal usul bawahan di waktu yang lalu merupakan bidang yang perlu dikaji.

Apa yang memotivasi bawahan ? apa yang membentuk pola perilaku yang menjadi ciri individu atau kelompok ? hal-hal inilah yang menjadi pusat perhatian kepemimpinan situasional pada umumnya.

Meskipun pemahaman hak ikhwal bawahan di waktu lalu adalah penting untuk mengembangkan arahan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi, tapi hal itu saja tidaklah memadai. Apabila pimpinan menyelia (suvervise) orang lain, maka penting bagi manejer memahami pula alasan perilaku bawahan pada waktu-waktu yang lalu, tetapi yang lebih penting lagi mampu memperkirakan perilaku bawahan hari ini, besok, minggu depan, dan bulan selanjutnya dalam kondisi lingkungan yang sama atau berlebihan.

Akhirnya apabila kepemimpinan situasional ingin peranannya efektif sebagai pimpinan atau menejer, maka kepemimpinan situasional memerlukan lebih dari sekedar memahami dan memperkirakan perilaku. Pimpinan perlu pula mengembangkan kemampuan dalam mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan perilaku.

Dengan demikian diharapkan dapat mencapai efektifitas penggerakan bawahan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Selain dari usaha-usaha sebagaimana yang penulis uraikan di atas, maka kepemimpinan keorganisasian, apakah hubungan formal maupun informal merupakan faktor yang penting pula untuk mencapai efektifitas dan produktivitas suatu organisasi. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis dalam organisasi, Siagian (1985 : 92-95) menawarkan ada sepuluh prinsip pokok yang dapat dilakukan pimpinan antara lain :

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu pada suatu organisasi.
2. Suasana kerja yang wajar dalam hubungan kerja.
3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
4. Manusia bawahan bukan mesin
5. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.
6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.

8. Alat perlengkapan yang cukup.
9. Setiap orang harus ditempatkan menurut keahlian dan kecakapannya dan
10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan :

1. Efektivitas kepemimpinan situasional sangat tergantung sampai sejauhmana pemahamannya terhadap perilaku bawahan.
2. Perilaku bawahan dalam lingkungan keorganisasian ditimbulkan dari hubungan antara perilaku bawahan (dipengaruhi komponen karakteristik pribadi, latar belakang pribadi, dan pengalaman masa lalu) dengan faktor yang mempengaruhi organisasi (keadaan lingkungan, teknologi dan kemampuan dan tsrategi).
3. Efektifitas dan produktivitas organisasi sangat tergantung pula pada efektifitas kepemimpinan situasional.
4. Pimpinan yang efektif ialah pimpinan yang selain mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasional, pimpinan juga harus mampu menciptakan dan membina hubungan yang baik dan harmonis (human relations) dilingkungan organisasi.
5. Sebelum pimpinan menggerakkan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, pimpinan

hendaknya memahami perilaku bawahan, apa faktor-faktor yang mempengaruhinya, mengapa bawahan berperilaku demikian, apa motifnya.

6. Karena kemampuan masing-masing bawahan tidak sama, maka pimpinan harus bijaksana dalam menugaskan, memberi perintah, dan memberi arah kepada bawahan. Bawahan yang kurang mampu tentunya harus lebih intensitas dibina dan pemberian tugaspun disesuaikan dengan kemampuannya.
7. Sedangkan bawahan yang berkemampuan tinggi dalam bekerja, tidak pula terlalu diarahkan dan terikat dengan aturan-aturan yang berlebihan. Karena bawahan yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja sebaiknya diberikan kreativitas dan mengembangkan ide-ide maupun inovasi.[]

DAFTAR PUSTAKA

Adimihardja, Kusnaka. 1983. *Kerangka Studi Antropologi Sosial Dalam Pembangunan.* Bandung : Tarsito.

Adiwikarta, Sudardja. 1991. *Beberapa Issue Sosiologi Tentang Masyarakat yang Sedang Membangun.* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD.

Andrew, Mc C. dan Chia Lin Sen. 1982. *Too Rapid Rural Development*. Athens : Ohio University Press.

Anthony, William P. 1991. *Practical Strategic Planning A Guide and Manual for Line Manager.* Tokyo : Toppan Co, Ltd.

Ansoff, I. 1998. Strategic Issue Management. *Journal Strategic Management.* 1 (2). 131-148.

Ansoff, I. Declerk R., dan Hayes R. 1999. From Strategic Planning to Strategic Management. *Journal Strategic Management.* 3 (2), 197-211.

Arief, Sritua dan Adi Sasono. 1981. *Indonesia Ketergantungan dan Keterbelakangan.* Jakarta :Lembaga Studi Pembangunan.

Alvin Y.So. 1990. *Social Change and Development : Modernization, Dependency, and World-System Theories.* London : Sage Publications.

Arifin, Imron (ed.). 1996. *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan.* Malang : Kalimasahada Press.

Babbie, Earl R. 1989. *The Practice of Social Research*. Second Edition. California : Wadsworth Publishing Company Inc.

Beals, Ralph L. dan Harry Hoijer. 1961. *To Anthropology*. New York : The Macmillan Company.

Beling dan Totten. 1985. *Modernisasi, Masalah Model Pembangunan*. Terjemahan oleh Mien Joebhar dan Hasan Basari. Jakarta : CV Rajawali.

Bellone, Carl J. 1980. *Organization Theory and The New Public Administration.* Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Bloom, C. 2000. Strategic Planning in the Public Sector. *Journal of Planning Literature*. 1 (2), 253-259.

Brannen, Julia. 1997. *Memadu Metode Penelitian, Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Bromley, Daniel W. 1989. *Economic Interests and Institutions.: The Conceptual Foundations of Public Policy*. New York : Basil Blackwell.

Bryant, Coralie dan Louise G. White. 1989. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang.* Terjemahan Rusyanto L. Simatupang. Jakarta : LP3ES.

Bryson, J. M. 1991. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* San Francisco :Jossey-Bass Publishers.

Bryson, J. M. 1999. The Policy Process and Organizational Form. *Journal Policy Studies*. 12, 445-463.

Bryson, J. M. dan P. Bromiley. 1999. Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects. *Journal Strategic Management*, pp, 319-337.

Bryson, J. M., dan Roering, W.D. 2000. Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector . *Journal of the American Planning Association*. 53, 9-22.

Budiharsono. 1989. *Perencanaan Pembangunan Wilayah: Teori Model Perencanaan dan Penerapannya*. Bogor : IPB.

Budiman, Arief. 1996. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga.* Jakarta : Gramedia.

Carrell, Michael R , Elbert Norbert F dan Hotfield Robert D. 1995. *Human Resource Management : Global Strategies For Managing A Diverse Work Force*. New Jersey Englewood Cliffs : Prentice Hall Internasional Inc.

Cernea, Michael M. 1991. *Putting People First Sociological Variables in Rural Development.* Wahington D.C. : Oxford University Press.

Collier, William. 1981. *Agricultural and Rural Development in Indonesia*. Colorado : Westerview Boulder.

Craib, Ian. 1984. *Modern Social Theory.* New York : St. Martin's Press.

Clements, Kevin P. 1997. *Teori Pembangunan Dari Kiri Ke Kanan.* Terjemahan Endi Haryono. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.

Daft, Richard L. 1992. *Organization Theory and Design*. Singapore : Info Access Distribution PTE Ltd.

Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work*. New York : Mc. Graw-Hill Book Company.

Donnelly, Gibson, dan Ivancevich . 1998. *Fundamental of Management*. New York : Mc. Graw Hill Inc.

Dunn, William N. 1981. *Public Policy Analysis : An Introduction.* New Jersey : Prentice Hall Cliffs.

Eaton, Yoseph W (ed.). 1972. *Guideline to Development Theory Formulations. Institution Building and Development: from Concepts to Application.* London : Sage Publication.

Edwards III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington D.C. : Congressional Quarterly Press.

Effendi, Sofian, Sayfri Sairin dan M. Alwi Dahlan. 1993. *Membangun Martabat Manusia.* Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Effendi, Sofian, T. Keban Yeremias, Ichlasul Amal, Warsito Utomo, dan Hadriyanus Suharyanto. 1989. Alternatif Kebijaksanaan Perencanaan Administrasi Suatu Analisis Retrospektif dan Prospektif. *Journal Seri Monograf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UGM*. Yogyakarta.

Esman, Milton J. dan Norman T. Uphoff. 1982. *Local Organizations : Intermediares in Rural Development.* Ithaca : Cornell University Press.

Esman, Milton J. 1972. *Institution Building and Development : from Concepts to Application*. London : Sage Publication.

Esmara, Hendra. 1995. *Perencanaan Pembangunan.* Jakarta : PAU-EK-UI.

Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organization.* New York : Prentice Hall Cliffs. French, Wendell dan Bell Cecil H. 1978. *Organization Development*. Second Edition. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Fayol, Henri. 1916. *General and Industrial Management.* Terjemahan ke Dalam Bahasa Inggris Oleh Constance Storrs, 1949. London : Pitman.

Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Garna, Judistira K. dan Rustam A. Sani. 1990. *Antropologi Sosialogi di Indonesia dan Malaysia Teori Pengembangan dan Penerapan*. Malaysia: UKM.

Garna, Judistira K. 1992. *Teori-teori Perubahan Sosial.* Bandung: Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

---------------. 1996. *Ilmu-ilmu Sosial : Dasar-Konsep-Posisi*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

Gibson, James L., Ivancevich dan John M. 1985. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York : Mc. Graw Hill Inc.

Gluck, F.W., S.P. Kaufman, dan A.S. Walleck. 2000. The Four Phases of strategic Management. *Journal of Business Strategy,* pp. 9-21.

Goldthorpe, J.E. 1988. *The Sociology of the Third World : Disparaty and Development.* Second Edition. Cambridge University Press.

Guest, David. 2001. Human Resource Management : The Worker's Verdict. *Journal Human Resource Management*. 9.3 pp 5-12.

Guilford, J. P. 1956. *Fundamental Statistics in Psychology and Education.* New York : Mc. Graw Hill.

Grindle, Marilee S. (ed.). 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third Word.* New Jersey : Princeton University Press.

Grusky, David B. (ed.). 1994. *Social Stratification : Class, Race, and Gender In Sociological Perspective*. San Francisco : Westview Press.

Hambrick, D. C. 2000. Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Journal Strategic Management*. 3 (2), 159-174.

Hanafiah, T. 1982. *Pendekatan Wilayah Terhadap Masalah Pembangunan Perdesaan.* Bogor : Fakultas Pertanian Institut Pertanian Bogor.

Hans Dieter Evers. 1988. *Teori Masyarakat.* Terjemahan Thomas Rieger. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.

Harvey, Don dan R. Bruce Bowin. 1996. *Human Resource Management, Experiential Approach*. Boston : Prentice Hall.

Hays, William L. 1969. *Qualification in Psychology*. New Delhi: Prentice Hall of India.

Heady, Ferrel. 1991. *Public Administration, A Comparative Perspective,* New York : Marcel Dekker, Inc.

Henry, Nicholas. 1989. *Public Administration And Public Affairs*. Fourth Edition. Georgia : Prentice Hall.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources.* New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Hicks, Herbert and G. Ray Gullet. 1987. *Organisasi Teori dan Tingkah Laku.* Terjemahan G. Kartasapoetra. Jakarta : Bina Aksara.

Hirschman, A. 1967. *Development Project Observed.* Washington D.C : Brookings.

Hodgetts, Richard M. 1982. *Management : Theory, Process and Practice*. New York : Dryden Press.

Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. 1996. *Sosiologi Jilid I dan Jilid II*. Terjemahan M. Z. Lawang. Jakarta : Erlangga.

Hunger, J. David dan Thomas L. Weelen. 1996. *Strategic Management*. California : Addison Wesley Publishing Company.

Ife, Jim. 1995. *Community Development : Creating Community Alternatives Visions, Analysis and Practices*. Australia : Longman Inc.

Islamy, M. Irfan. 1986. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara.* Jakarta : Bina Aksara.

Ismail, Maimunah. 1989. *Pengembangan Implikasi ke Atas Pembangunan Masyarakat.* Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan.

Israil, Arturo. 1987. *International Development, Incetives to Performance.* Baltimore and London : The Johns Hopkins University Press.

Johnson, Doyle Paul. 1981. *Sociological Theory, Classical Founders and Contemporary Perspectives.* Florida : John Wiley & Sons.

Joiner, Brian L. 1994. *Fourth Generation Management : The New Business Conciousness.* New York : McGraw-Hill, Inc.

Joyce, P. 2001. Strategic Management for Public Services. *Journal of Planning Literature*. 9.2 pp 321-329.

Jenkins, Smith dan Hanks C. 1990. *Democratic Politics and Policy Analysis.* California : Brooks & Cole Publishing.

Jones, Charles O. 1991. *Public Policy.* California : Cole Publishing Company.

Kartasasmita, Ginanjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat*. Jakarta : CIDES.

Kaho, J.R. 1989. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia.* , Jakarta : Rajawali.

Kast, Fremont E. dan James E. Rosenzweig. 1974. *Organization and Management a Systems Approach.* Tokyo : Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd.

Katz, Saul M. 1972. *The Institution–Building Model : A Systems View. Institution Building and Development: from Concepts to Application.* London : Sage Publication.

Koentjaraningrat. 1992. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan.* Jakarta : P.T. Gramedia.

Koontz, H., Cyril O'Donnell dan Heinz Weihrich. 1984. *Management*. Eighth Edition. New York : Mc Graw Hill, Inc.

Kusnaedi, 1995. *Membangun Desa.* Jakarta : Swadaya.

Laeyendecker, L. 1983. *Tata, Perubahan, dan Ketimpangan Suatu Pengantar Sejarah Sosiologi.* Jakarta : Gramedia.

Lains, Alfian. 1986. Pendapatan Daerah Dalam Ekonomi Orde Baru.: *Jurnal Prisma No. 4.* Jakarta

Landau, Martin. 1972. *Linkage, Coding, and Intermediacy : A Strategy for Institution Building and Development : from Concepts to Application.* London : Sage Publication.

Lele, Uma. 1975. *The Design of Rural Development*. Wasington D.C : Johns Hopkins University Press.

Lenz, R. 1999. Environment, Strategy, Organization Structure and Performance. *Journal Strategic Management*. 1, 209-226.

Luthans, Fred. 1989. *Organizational Behavior.* Tokyo: Mc Graw-Hill Book Co.

Maskun, Sumitro. 1993. *Pembangunan Masyarakat Desa, Kebijaksanaan, dan Manajemen.* Yogyakarta : PT. Media Widya Mandala.

Mas'oed, Mohtar. 1994. *Politik*, *Birokrasi dan Pembangunan.* Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Mazmanian, Daniel A, dan Paul A Sabatier. 1983. *Implementation and Public Policy.* Glenview, Illinois : Scott, Foreman, and Company.

McClelland, David C. 1967. *The Achieving Society*. New York : A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.

McFarland. 1979. *Management : Foundations and Practices*. New York : Publishing Co., Inc.

McGrath, Joseph E. 1988. *The Social Psychology of Time, New Perspective.* California : Sage Publication.

Meltsner, Arnold J. 1976. *Policy Analysts in the Bureucracy.* Los Ageles : University of California Press.

Miller, Delbert C. 1983. *Handbook of Research Design and Social Measurement.* New York : Longman Inc.

Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Prentice Hall.

Mintzberg, H., dan Waters, J.A. 2001. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Journal Strategic Management*. 6 (3), 257-272.

Moleong, Lexy J. 1993. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Montanari, J.R., dan Bracker, J.S. 1999. The Strategic Management Process. *Journal Strategic Management*. 7 (3), 251-265.

Morris, David. 1979. *Measuring Condition of the World's Poor: The Physical Quality of Life Index.* New York : Pergamon.

Mubyarto, Baswir, Awang dan Santiasih. 1996. *Membahas Pembangunan Desa*. Yogyakarta : Aditya Media.

Mubyarto. 1997. *Ekonomi Rakyat Program IDT dan Demokrasi Ekonomi Indonesia.* Yogyakarta : Aditya Media.

Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi III. Yogyakarta : Rake Sarasin.

Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.

Nazir, Mohammad. 1985. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Nehnevajsa, Jiri. 1972. *Methodological Issues in Institution Building Research. Institution Building and Development: From Concepts to Application.* Yoseph W Eaton, (ed.). London : Sage Publication.

Ndraha, Taliziduhu. 1988. *Metodologi Pemerintahan Indonesia.* Jakarta : Bina Aksara.

--------------- . 1990. *Pembangunan Masyarakat*. Jakarta : Rineka Cipta.

Nigro, Felix A. dan Nigro Lloyd G. 1984. *Modern Public Administration.* New York : Harper & Row Publishers.

Nutt, P.C., dan Backoff, R. W. 2000. A Stratgegic Management Process for Public and Third-Sector Organization. *Journal of the American Planning Association.* 53, 44-57.

Oakley, Peter dan David Marsden. 1984. *Approaches to Participation in Rural Development.* Geneva : International Labour Office.

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York : A Plume Book.

Osborne, David dan Peter Plastrik. 1996. *Banishing Bureaucracy, the Five Strategis for Reinventing Government.* New York : Addison-Wesley Publishing Ciompany.

Pamungkas, Sri Bintang. 1996. *Pokok-pokok Pikiran Tentang Demokrasi Ekonomi dan Pembangunan.* Jakarta : Yasan Daulat Rakyat.

Parsons, Talcott, Edward A. Shills. 1962. *Toward a General Theory of Action.* Massachusetts : Harvard University Press.

Parsons, Talcott. 1964. *The Social System*. Toronto : Collier-Macmillan.

Parsons, Talcott, Edward Shils, Kaspar D Naegele, dan Jesse R. Pitts. 1965. *Teories of Society, Foundations of Modern Sociological* Theory. New York : The Free Press.

Pearce II, John A dan Richard B Robinson Jr. 1988. *Strategic Management : Strategy Formulation and Implementation.* Third Edition. Illinois : Homewood 60430.

Pflaum, A., dan Delmont, T. 2001. External Scanning , A Tool for Planners. *Journal of the American Planning Association.* 53 (1), 56-67.

Prasadja, Buddy. 1986. *Pembangunan Desa dan Masalah Kepemimpinannya.* Jakarta : C.V. Rajawali dan Yayasan Ilmu-ilmu Sosial.

Porter, Michael. 1999. Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Journal Strategic Management*, p. 95.

Rais, Muhammad A. 1995. *Kemiskinan dan Kesenjangan di Indonesia.* Yogyakarta : Aditya Media.

Redford, Emmette S. 1975. *Ideal and Practice in Public Administration.* Alabama : University Alabama Press.

Rusidi. 1993. *Metode dan Teknik Penelitian Ilmu-ilmu Sosial.* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD.

Riggs, Fred W. 1986. *Administrasi Pembangunan.* Terjemahan Lukman Hakim. Jakarta : CV Rajawali.

Ritzer, George. 1980. *Sociology : A Multiple Paradigm Science.* Boston : Allyn and Bacon Inc.

--------------- . 1992. *Sociological Theory*. Edisi Ketiga. Singapore : Mc Graw.

Robbins, Stephen P. 1995. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications.* United States of America : Prentice Hall, Inc.

Roberts, Margaret. 1974. *An Introduction to Town Planning Techniques*. London : Hutchinson of London.

Rogers, Everet M. 1969. *Modernization Among Peasant : The Impact of Communication.* New York : Halt Rieviehart & Winston.

Rogers, Everet M. dan F. Floyd Shoemaker. 1971. *Communication of Innovation.* New York : The Free Press.

Rondinelli, Dennis A. Rogers, Everet M.1990. *Proyek Pembangunan Sebagai Manajemen Terpadu.* Terjemahan Sehat Simamora. Jakarta : Bina Aksara.

Rosenbloom, David H. 1989. *Public Administration-Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector.* Second Edition. Singapore : Mc Graw Hill International Editions.

Rostow, W W. 1960. *The Stages of Economic Growth*. Cambridge University.

Rusli, Sumardjo dan Yusman Syankat 1996. *Pembangunan dan Fenomena Kemiskinan Kasus Profil Propinsi Riau.* Jakarta : Grasindo.

Saefullah, Asep Djadja. 1993. Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Dalam Penelitian Lapangan : Khususnya Dalam Studi Kependudukan. *Jurnal Media Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran*. Bandung: UNPAD.

--------------. 1995. *Mobilitas Penduduk Desa-Kota : Jembatan Modernisasi Pedesaan*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar, Bandung : Universitas Padjadjaran.

Salim, Emil. 1976. *Perencanaan Pembangunan dan Pemerataan Pendapatan*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik , Untuk organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.

Santoso, Priyo Budi. 1993. *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru, Perspektif Kultural dan Struktural.* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline the Art and Practice of Learning Organization.* New York : Currency Double Day.

Schoderbek, Schoderbek dan Kefalas. 1985. *Management Systems : Conceptual Considerations.* Amerika : Printed in the United States of America.

Schumacker, Rendall E dan Richard G Lomax. 1996. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey : LEA.

Shafritz, Jay M. dan Albert C. Hyde. 1987. *Classics of Public Administration.* California : Pacific Grove.

Shrode, A William dan Voich Jr. 1974. *Organization and Management Basic System Concept.* Homewood, Illinois: Richard D Irwin Inc.

Siagian, S.P. 1989. *Pokok-pokok Pembangunan Masyarakat Desa.* Yogyakarta : Citra Bakti Aditya Media.

Siegel, Siedney dan N. J. Castellan, 1988. *Non Parametric Statistics for the Behavioral Sciense*. New York : Mc Graw-Hill Book Comapany.

Siffin, William J. 1972. *The Institution Building Perspective : Properties, Problems, and Promise. Institution Building: A Model for Applied Social.* Cambridge : Schenkman Publishing Company.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1991. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta : LP3ES.

Sitepu, Nirwana. 1994. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Unit Pelayanan Statistika FMIPA Universitas Padjadjaran.

Steiner, G. A. 1979. *Strategic Planning : What Every Manager Must Know.* New York : Free Press.

Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi.* Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta : Erlangga.

Stillman II, Richard J. 1992. *Public Administration.* Boston : Houghton Mifflin Company.

Stoner, A.F. 1988. *Management*. Jakarta : Inter Media.

Soetrisno, Loekman. 1995. *Menuju Masyarakat partisipatif*. Yogyakarta : Kanisius.

Soedjatmoko. 1983. *Dimensi Manusia Dalam Pembangunan*. Jakarta : LP3ES.

Sufian. 1995. *Administrasi, Organisasi dan Manajemen*. Pekanbaru : Universitas Islam Riau Press.

--------------- . 1997. *Manajemen Pembangunan Pedesaan.* Pekanbaru : Universitas Islam Riau Press.

--------------- . 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Pekanbaru : Universitas Islam Riau Press.

--------------- . 2003. .*Administrasi, Organisasi dan Manajemen (Suatu Ilmu, Teori, Konsep dan Aplikasi)*. Pekanbaru : Universitas Islam Riau Press.

Sugiyono. 1992. *Metode Penelitian Administrasi.* Bandung : Alfabeta.

Sukirno, Sardono. 1979. *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta : Yayasan Obor.

Sutermeister, Robert A. 1976. *People and Productivity*. Third Edition. Toronto : Mc Graw Hill.

Sutherland, John W. 1978. *Management Handbook For Public Administration.* New York: Van Nortrand Reinhold Company.

Suwarsono.1994. *Manajemen Strategik dan Kasus*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademik Manajemen Perusahaan YKPN.

Szentes, Tamas. 1976. *The Political Economy of Under-Development.* Budapest : Mc Graw Hill.

Taylor, Frederick W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper.

Terry, G.R. 1975. *Principles of Management*. Georgetown, Ontario : Irwin-Dorsey Limited.

Thirlwall A P. 1978. *Growth and Development.* London : The Macmillan Press Ltd.

Thoha, Miftah. 1987. *Perspektif Perilaku Birokrasi.* Jakarta : CV Rajawali.

--------------. 1992. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta : Rajawali.

Thomson, J. 1967. *Organizations in Action*. New York : Mc Graw Hill Inc.

Tjokroamidjojo, Bintoro dan Mustopadidjaja, AR.. 1988. *Kebijaksanaan dan Administrasi Pembangunan.* Jakarta : LP3ES.

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1981. *Perecanaan Pembangunan.* Jakarta : Gunung Agung.

---------------.1993. *Kebijaksanaan dan Administrasi Pembangunan : Perkembangan Teori dan Penerapan.* Jakarta : LP3ES.

Tjokrowinoto, Moeljarto. 1996. *Pembangunan Dilema dan Tantangan.* Yokyakarta : Pustaka Pelajar.

Todaro, Michael P. 1995. *Ekonomi Untuk Negara Berkembang.* Terjemahan Agustinus Subekti. Jakarta : Bumi Aksara.

Uphoff, Norman. 1986. *Local Institutional Development* : *An Analytical Sourcebook With Cases.* Connecticut : Kumarian Press.

Usman, Sunyoto. 1998. *Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Weber, Max. 1968. *On Charisma and Institution Building*. Chicago : The University of Chicago Press.

Westra, Pariata, Sediyono, Suharyanto, dan Subando Agus Margono. 1987. *Beberapa Pemikiran Kebijakan Pembangunan Desa yang Mandiri*. Yogyakarta : Pascasarjana UGM.

Weiner, Myron (ed.), 1984. *Modernisasi Dinamika Pertumbuhan.* Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Wibawa, Samodra (ed.). 1991. *Pembangunan Berkelanjutan, Konsep dan Kasus.* Yogyakarta : PT Tiara Wacana.

Winardi. 1979. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Management*. Bandung : Alumni.

---------------. 1986. *Metodologi Research.* Bandung : Alumni.

---------------. 1990. *Manajemen.* Bandung : Mandar Maju.

---------------. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi.* Jakarta : PT Citra Aditya Bakti.

---------------. 1999. *Teori Sistem dan Analisis Sistem*. Bandung: Mandar Maju.

Winardi dan Karhi Nisjar. 1997. *Manajemen Strategik.* Bandung: Mandar Maju.

Yovita, Hetty Indriani. 1993. *Pemilihan Tanaman dan Lahan Sesuai Kondisi Lingkungan dan Pasar*. Jakarta : Swadaya.












Peringatan

HARI SANTRI NASIONAL 2018

DI PONPES MODERN DAARUL MUTTAQIEN TEMBILAHAN

21 - 24 Oktober 2018




PONPES MODERN SYECH WALID THAIB SALEH INDRAGIRI


المعهد الإسلامي العصري دار المتقين
PONPES MODERN DAARUL MUTTAQIEN TEMBILAHAN


UNIVERSITAS ISLAM INDRAGIRI
جامعة إيندراكيري الإسلامية
UNISI
ILMU KARYA ABDI



LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI

Nahdlatul Ulama



Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H., M.H., M.M., Ph.D. Lahir di Teluk Pinang, Gaung Anak Serka, Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 29 Desember 1966. Meraih gelar Sarjana Hukum (S-1) dan Magister Hukum (S-2) di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, memperoleh gelar Magister Manajemen (S-2) dari Sekolah Tinggi Manajemen "IMMI" Jakarta, sedangkan gelar Doktor (S-3) diperoleh dari Universitas Utara Malaysia, Kedah Kuala Lumpur.

Penulis merupakan Dosen Fakultas Hukum Universitas Islam Indragiri (UNISI) Tembilahan. Di samping itu, Penulis juga mengajar di beberapa Universitas di Jakarta dan Riau, serta menjadi Pembicara di berbagai Seminar dan Pelatihan yang diadakan oleh para pengusaha, akademisi, birokrat, pemuda, mahasiswa dan para santri.

Beberapa aktivitas organisasi yang telah digeluti, antara lain: Sekretaris dan Ketua DPD KNPI RIAU, Pengurus DPP KNPI, Pengurus DPP AMPI dan Ketua Umum AMPI RIAU, Pengurus DPD Partai Golkar Riau, Ketua Umum DPD Partai Golkar RIAU, Ketua Umum Masyarakat Perhutanan Indonesia Reformasi Riau, Ketua Umum BPD GAPENSI Riau, Ketua Umum Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Riau, Ketua KADINDA Riau, Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) Riau dan Ketua APKASI/BKKKS, serta Pengda PSSI RIAU.

Dalam bidang Politik, penulis pernah menjadi Anggota DPRD Riau periode 1999-2003 dan pernah menjabat sebagai Bupati Kabupaten Indragiri Hilir selama dua (2) periode berturut-turut, yaitu periode 2003-2008 dan 2008-2013. Setelah purna tugas dari jabatan sebagai bupati, saat ini penulis mengabdikan diri dan *concern* terhadap pengembangan dunia pendidikan, khususnya pendidikan di Kabupaten Indragiri Hilir. Penulis yakin, melalui pendidikan tinggi dan berkualitas akan mengantarkan generasi bangsa menuju kesuksesan yang gemilang.



Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H., M.Si. Lahir di Pulau Cawan, Mandah, Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 12 Februari 1967. Gelar Sarjana Hukum Ketatanegaraan (S-1) Tahun 1985-1989 diraihnya di Universitas Islam Riau Pekanbaru, Magister Administrasi Publik (S-2) Tahun 1992-1994 dan Doktor Ilmu Administrasi (S-3) Tahun 1997-2001 dari Universitas Padjadjaran Bandung. Hingga saat ini bekerja sebagai Dosen tetap dan Guru Besar FISIP Universitas Islam Riau, Dosen Luar Biasa Fakultas Hukum Universitas Islam Riau, Dosen Pascasarjana Universitas Islam Riau, Dosen Pascasarjana UNRI, dan Dosen Pascasarjana Universitas Surapati Jakarta. Jabatan yang di emban saat ini sebagai Ketua Program Studi Administrasi Publik FISIP UIR dan Direktur Pascasarjana Kerjasama UIR-UNPAD.

Selain mengajar, Penulis juga aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis merupakan ketua dan peneliti pada Pusat Penelitian Otonomi Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat (P2OD & PM) Universitas Islam Riau, Anggota Tim Pertimbangan dan Kajian Kebijakan Gubernur Riau (TPK2 GUBRI) Tahun 2003-2008, Staf Ahli Konsultan The Institute for Decentralization and Development Studies (InDDeS), Staf Ahli Peneliti pada Indonesian Society for Democracy and Peace (ISDP), anggota Advocat dan Konsultan Hukum (AAI). Penulis aktif menulis di berbagai media cetak dan elektronik.



Jl. Dongkelan No. 357 Krapyak Kulon,
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone. 0821 34 797 663
email: one_trussmedia@yahoo.com

ISBN 978-602-0992-47-1

